СЕКЦІЯ 6.
ДОСЛІДЖЕННЯ
МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

SECTION 6.
RESEARCH OF
YOUNG SCIENTISTS

Антонюк Анна
слухач магістерської програми
науковий керівник:
Белова Ірина
к.е.н., доцент
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Слово “контролінг” походить від англійського to control – контролювати, управляти, яке, у свою чергу, є похідним від французького слова, що означає “реєстр, список перевірки”. Але, незважаючи на те, що найповніше його система вперше була описана і застосована в США, в англомовних джерелах термін “контролінг” практично не використовується: у Великобританії і США укорінився термін “управлінський облік” (managerial accounting, management accounting), хоча працівників, до чиїх посадових обов’язків входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller). Власне, термін “контролінг” прийшов у вітчизняну практику фінансового менеджменту з Німеччини [10].

Виходячи з сучасної концепції контролінгу, виділяють наступні специфічні функції контролінгу [14, с. 170]:

– попереднє планування цілей та засобів;

– розробка варіантів вирішення, зокрема, аналіз альтернатив, передумов та наслідків управлінських рішень;

– облік та інтерпретація даних контролю (наприклад, у формі відхилень від бюджету, сигналів раннього повідомлення тощо);

– впровадження результатів, отриманих в процесі контролю, у наступний процес планування (наприклад, формі пропозицій щодо корегування напрямку розвитку підприємства).

Контролінг сприяє досягненню головної вартісної (монетарної) мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності. Виходячи з цього, І.Б. Стефанюк вважає головною метою контролінгу оптимізацію фінансового результату за гарантованої ліквідності [10].

Мету контролінгу можна розглядати не тільки з позиції елементів, але й з позиції визначених завдань. Контролінг є багатоцільовою системою, спрямованою на розв’язання багатьох завдань.

Основна мета контролінгу в умовах підприємства, як вважає Д. Хан, є похідною від цілей підприємства [12].

Досить слушним є твердження Х. Дитгер [6]: оскільки вища мета підприємства, від якої апріорі є похідною мета контролінгу, полягає у збереженні й успішному подальшому розвитку підприємства, то контролінг сприяє досягненню головної вартісної (монетарної) мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності. Тому саме ця оптимізація може розглядатися як головна мета контролінгу. Така інтерпретація мети контролінгу забезпечує поєднання оперативної та стратегічної компонент контролінгу і вказує на загальну довгострокову стратегічну спрямованість його на ефективне використання фінансових ресурсів, підтримку сталої платоспроможності та нарощення ринкової вартості підприємства.

Автор П. Хорват [13] говорить, що контролінг повинен забезпечувати керівництво підприємства інформацією і налаштовувати його на координування, реагування і адаптацію до мінливих зовнішніх і

внутрішніх умов, з метою досягнення поставлених цілей. Тобто контролінг покликаний сприяти здійсненню орієнтованого на результат управління підприємством.

Н. Г. Данилочкина [5] висловлює таку думку, що контролінг – це функціонально відособлене направлення економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансовоекономічної коментуючої функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

На думку Х. Ю. Кюппера [15] основна проблема контролінгу полягає в координації системи управління на підприємстві. Необхідність функції координації випливає із поділу системи управління на складові: організацію, систему планування і контролю, інформаційну систему, систему управління персоналом, систему цілей і принципи управління. Виконуючи координуючу функцію, контролінг сприяє тим самим досягненню не однієї мети діяльності підприємства, а системи цілей. Головна роль надається вартісним цілям.

Автор С. Г. Фалько [11] говорить, що контролінг – це міжфункціональний інструмент управління, який сприяє процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві за допомогою цілеспрямованої обробки і постачання інформації. Контролер прагне до того, щоб на підприємстві був інструментарій, який допоміг би керівництву контролювати та оцінювати досягнення поставлених цілей.

Ю.П. Аніскін, А.М. Павлова стверджують, що реалізація контролінгу на сучасному підприємстві базується на таких принципах:

1) принцип руху й гальмування. Для забезпечення тривалого й стійкого існування організації необхідні її зростання, розвиток і, як наслідок, стабільне одержання прибутку;

2) принцип своєчасності. В умовах динамічного розвитку ринку керівництву для прийняття рішень необхідно постійно проводити моніторинг і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою зміцнення позицій організації й оперативно враховувати шанси й ризики, які виникають і їхній можливий вплив на прибуток;

3) принцип стратегічної свідомості. Інформація, отримана від працівників, має велике значення для проведення заходів, що забезпечують стійке май бутнє фірми. Керівникам організації і її співробітникам необхідно приймати не тільки тактичні рішення, що дають швидкий економічний ефект і реальні вигоди в поточному плані, але й рішення, що дозволяють реалізувати стратегічні завдання;

4) принцип документування. Документування дозволяє в будь-який момент установити інформацію, яка відправляється й приймається, її зміст, дату передачі, імовірність і повноту інформації. Завдяки цьому принципу рішення щодо оперативних питань приймаються з урахуванням стратегічної позиції фірми, стимулюючи таким чином першочергову реалізацію стратегічних цілей [2].

Для того, щоб зрозуміти місце контролінгу в системі управління, важливо врахувати, що підприємство має за мету формування й організацію всього виробничогосподарського і фінансовоекономічного процесу, а також координацію і регулювання різних елементів такої системи. Сутність системи управління підприємством полягає у визначенні її політики на тривалу перспективу, координації підрозділів і служб, стратегічній політиці персона лу, вирішенні основних завдань ведення бізнесу. При цьому окремі стадії управлінського процесу являють собою логічні зв'язки й утворюють комплекс постійно повторюваного управлінського циклу, для якого характерні прямий і зворотний зв'язки. Серед фахівців, що займаються проблемами контролінгу, немає єдиної думки також відносно функцій контролінгу. В основному ці погляди розглядають лише три основні функції контролінгу – управлінську, контрольну та інформаційну. Окремі спеціалісти вважають за доцільне виділяти планову, контрольну, регулюючу та інформаційну функції. Разом з цим, функції контролінгу більш ширші ніж наведені; і з точки зору контролінгу як процесу, здатного по єднати функції обліку, контролю і аналізу для здійснення ефективного управління економічною інформацією підприємства. В межах управління стійким розвитком промислового підприємства контролінг виконує наступні функції: методичну (пов'язану з розробкою системи показників оцінки діяльності підприємства, методологією планування і об ліку, з участю в розробці облікової політики, з формуванням управлінської звітності); функцію планування (бюджетування), яка використовується як базова при визначені основних стратегічних завдань у діяльності підприємства. Метою цієї функції є обробка інформації для складання і координації планів і бюджетів різного призначення; аналітичну (пов'язану з аналізом відхилень, виявленням причин,

виробленням рекомендацій керівництву); комунікацій ну (відповідає за підготовку та розподіл інформації залежно від її користувачів); контрольну (полягає в забезпеченні достовірності облікових даних за допомогою своєчасного моніторингу досягнутих показників, цілей і завдань); управлінську функцію (по лягає в забезпеченні керівництва інформацією, не обхідною для прийняття управлінських рішень, в виробленні альтернативних варіантів управлінських рішень, кожен із яких розраховується і обгрунтовується, при цьому підвищуючи ефективність управління за рахунок ухвалення саме оптимального з них).

Виходячи з сучасної концепції контролінгу реалізація функцій контролінгу пов'язана з використанням його методів (інструментів). Для забезпечення поставлених цілей управління стійким розвитком на відповідних ієрархічних рівнях доцільно використовувати такі методи контролінгу: стратегічний рівень – SWOT аналіз, PESTаналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз конкурентних переваг, портфельний аналіз, аналіз стратегічного позиціонування, аналіз сценаріїв; оперативний рівень – GAPаналіз, портфоліоаналіз, система збалансованих показників, бюджетування, АВСаналіз та ін.

Функції та методи є невід'ємною складовою методичного інструментарію контролінгу, який, окрім назва них елементів, містить функціональні підсистеми контролінгу (планування, облік, аналіз, контроль та інформаційне забезпечення), концепції (науковий базис) та принципи контролінгу (адаптивності, самоорганізації, цілеспрямованості, синергетичності, стратегічної орієнтації, економічності, випереджувальної дії, перспективності та ін.)

На нинішній день чимало підприємств стикаються з проблемами неефективності системи контролінгу, пов'язаними з нездатністю інструментів і важелів контролінгу впоратися з тими завданнями, які перед ним ставляться. В основному, бездієвість і безрезультативність системи пов'язана з комплексом помилок, які допускають при впровадженні або безпосередньо роботи системи контролінгу [7].

Система контролінгу повинна бути адаптована до специфічних факторів підприємства, зокрема: оточуюче середовище (вимоги законодавства, політика, ринки постачання та збуту тощо) та внутрішнє середовище (виробнича програма, технологія виробництва продукту, розмір та організація підприємства, стиль керівництва, який виражається у задачах та інструментарії контролера тощо). Також слід відзначити, що при організації контролінгу задачі, пов'язані з обліком, формулюються залежно від того, яка концепція контролінгу (німецька чи американська) покладені в основу. За американською концепцією до контролінгу відносяться також задачі зовнішнього (фінансового) обліку. В центрі німецької концепції контролінгу стоїть внутрішній облік у різних формах: плановий, документальний, контрольний; фінансовий облік у сферу контролінгу не входить. Як свідчить практика діяльності сучасних підприємств [9], функції контролінгу виділяються в окремий підрозділ, оскільки не має сенсу дублювати функції звичайної бухгалтерії підприємства, а з іншого боку, ускладнювати та загромаджувати процес управління підприємством. У межах контролінгу формуються не тільки фінансові показники, але й показники фактичної та прогнозної оцінки економічних результатів діяльності підприємства в цілому та всіх його структур. На основі такої інформації можуть прийматися управлінські рішення стосовно найширшого кола проблем та напрямків: ціноутворення, нарощування чи скорочення виробничих потужностей, удосконалення процесів управління витратами, контроль виконання планів.

Контролінг – це специфічна концепція, яка спрямована на розробку оперативних і стратегічних цілей підприємства в поточному періоді і досягнення їх в майбутньому шляхом своєчасної та ефективної взаємодії функцій системи управління в умовах мінливого зовнішньої і внутрішньої середовищем функціонування підприємства. Специфічність контролінгу полягає в застосуванні функцій системи управління виходячи з постійно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, орієнтуючись не тільки на досягнення швидкого ефекту, а в більшій мірі на перспективу.

Необхідність впровадження контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств обумовлена наступним вимогами: законодавчими (формування пакету нормативних та законодавчих документів, що забезпечують економічну свободу в рамках податкового законодавства); теоретичними (трансформація вітчизняної обліково-аналітичної і економічної школи; адаптація закордонного обліку до вітчизняної

теорії і практики); практичними (необхідність впровадження якісно нових технологій управляння підприємством з метою адаптації системи управління підприємством до мінливих умов господарювання; підвищення конкуренції на ринку України; достатній рівень ресурсного забезпечення більшості підприємств України; поява керівників з «новим» мисленням; орієнтація діяльності підприємств на маркетинг) [8, с.143].

Отже, основне призначення контролінгу пов'язане з орієнтацією системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Він є складною системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції на явних інструментів в єдину систему одержання, опрацювання інформації для прийняття на його основі управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що стоять перед підприємством.

Список використаних джерел

1. Антонюк, Анна. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу в управління підприємством. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 20 трав. 2020 р.] / редкол. : П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський, Н. П. Чорна [та ін.], відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 143-145.

2. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учеб. по спец. «Менеджмент организации». М.: Омега-Л, 2003. 278 с.

3. Белова Ірина, Климчук Юрій. Види контролінгової діяльності/ Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали V між нар. наук. - практ. конф. 24 жовт. 2019 р. Тернопіль: Крок, 2019. 280 с. С. 167-172.

4. Бруханський Р. Ф. Контролінг. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 114 с.

5. Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998.

6. Дитгер Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд ; пер. с нем. ; под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

7. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_647/61.pdf.

8. Прохорова В. В., Баранівська С. В. Механізм впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 140-145.

9. Семенов А. Стратегическая модель развития на 3-5 лет позволяет вырваться из привычных рамок годового бюджета Материалы третьей ежегодной конференции «Корпоративное бюджетирование», Москва, 24-26 сентября 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cforussia.ru/stati/index.php?article=9465.

10. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України. 2005. № 2. С. 146–154.

11. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителя. Москва : Институт контроллинга, 2006. 196 с.

12. Хан Д. Планирование и контроль (ПиК): концепция контроллинга / Под ред. А.А. Турчака; Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

13. Хорват П. Концепция контроллинга: управленческий учёт. Система отчетноти. Бюджетирование/ П. Хорват, пер. с нем. М. : Альпинабизнес Букс, 2005. 269 с

14. Хорнгрен Ч. Управленческий учет, изд. 10-е / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар; Пер. с англ. Спб.: Питер, 2005. 1008 с.

15. Kupper H.-U ., Weber J., Zund A. Zum Verstan dis und Selbstverstan dnis des Controlling . Thesen zur Kon sensbil dung . Muenchen, 1990.